

Identificación de variables para gestión de la diversidad e inclusión laboral en la Policía Nacional

Identification of variables for managing diversity and workplace inclusion in the National Police

Identificação de variáveis para gestão da diversidade e inclusão laboral na Polícia Nacional

Wilson Alexander Sanabria^a | Gonzalo Andrés Cortés Olarte^b | Oscar Fernando Medina Carrión^c

a <https://orcid.org/0000-0002-5670-220X> Policía Nacional de Colombia, Bogotá Colombia

b <https://orcid.org/0000-0002-5746-4143> Policía Nacional de Colombia, Bogotá Colombia

c <https://orcid.org/0000-0001-7083-0411> Policía Nacional de Colombia, Bogotá Colombia

- Fecha de recepción: 07/03/2024
- Fecha concepto de evaluación: 21/05/2024
- Fecha de aprobación: 11/07/2024
<https://doi.org/10.22335/rlct.v17i1.1952>

Para citar este artículo/To reference this article/Para citar este artigo: Medina Carrión, Ó. F., Sanabria, W. A., & Cortés Olarte, G. A. (2024). Identificación de variables para gestión de la diversidad e inclusión laboral en la Policía Nacional. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 17(1), 193-216
<https://doi.org/10.22335/rlct.v17i1.1952>

RESUMEN

En la actualidad, las organizaciones están llamadas a repensar los procesos estandarizados de administración de personas, centrándose en las megatendencias, desde las cuales se define la nueva modernidad. Por lo que, a partir del paradigma interpretativo de investigación cualitativa, se dan a conocer las variables que inciden en la gestión de la diversidad e inclusión laboral del talento humano de la Policía Nacional de Colombia. Corresponde a un estudio con alcance descriptivo, de diseño transversal, mediante el cual se establecen, a partir del análisis deductivo, las similitudes y disimilitudes existentes entre los conceptos de diversidad e inclusión en el ámbito laboral. Los resultados se describen en este artículo de reflexión, con base en lo referenciado en el "Modelo de las cuatro capas" de Gardenswartz y Rowe (2008) y el "Modelo diversidad, equidad e inclusión" (DEI) de Arsel et al. (2022), lo que, aunados a las necesidades institucionales, llevan a proponer el "Modelo de gestión de la diversidad e inclusión laboral para la Policía" (GEDIL-PONAL), diseñado para garantizar la gestión de la diversidad e inclusión laboral policial. Asimismo, para identificar la necesidad de proyectar nuevos desarrollos a nivel de infraestructura y software que garanticen el acopio de información veraz, actualizada y útil, que permitan una analítica de datos profunda mediante la cual se generen estrategias diferenciales de talento humano, en función de los hallazgos.

Palabras clave: diversidad, gestión, igualdad, inclusión, policía.

ABSTRACT

Organizations today are increasingly compelled to rethink standardized processes for managing personnel, aligning them with megatrends that define the new modernity. Through the interpretive paradigm of qualitative research, this study identifies the variables that impact the management of diversity and workplace inclusion within the Colombian National Police. The research adopts a descriptive, cross-sectional design and uses deductive analysis to explore the similarities



and differences between the concepts of diversity and inclusion in a workplace context. The findings, presented in this reflective article, draw on the "Four Layers of Diversity" model by Gardenswartz and Rowe (2008) and the "Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)" model by Arsel et al. (2022). Combined with the institution's specific needs, these insights lead to the development of the "Diversity and Workplace Inclusion Management Model for the Police" (GEDIL-PONAL), designed to ensure comprehensive management of diversity and inclusion in policing. Additionally, the study underscores the importance of advancing infrastructure and software development to enable the collection of accurate, up-to-date, and actionable data. These technological improvements would support advanced analytics, paving the way for differentiated human talent strategies informed by the study's findings.

Keywords: diversity, management, equality, inclusion, police.

RESUMO

Atualmente, as organizações são chamadas a repensar processos padronizados de gestão de pessoas, com foco nas megatendências, a partir das quais se define a nova modernidade. Portanto, com base no paradigma interpretativo da pesquisa qualitativa, são reveladas as variáveis que afetam a gestão da diversidade e a inclusão laboral do talento humano da Polícia Nacional de Colombia. Corresponde a um estudo de âmbito descritivo, de desenho transversal, por meio do qual são estabelecidas as semelhanças e dessemelhanças entre os conceitos de diversidade e inclusão no local de trabalho, com base em análise dedutiva. Os resultados são descritos neste artigo de reflexão, com base no referenciado no Modelo de Quatro Camadas, de Gardenswartz e Rowe (2008), e no Modelo de Diversidade, Equidade e Inclusão de Arsel et al. (2022), que, juntamente com as necessidades institucionais, levam a propor o Modelo de Gestão da Diversidade e Inclusão Laboral para a Polícia, concebido para garantir a gestão da diversidade e a inclusão no trabalho policial. Da mesma forma, identificar a necessidade de projetar novos desenvolvimentos no âmbito de infraestrutura e software que garantam a recolha de informação verdadeira, atualizada e útil, o que permite uma análise aprofundada dos dados pelos quais são geradas estratégias diferenciais de talento humano, dependendo das descobertas.

Palavras chave: diversidade, gestão, igualdade, inclusão, polícia.

Introducción

La sociedad actual ha otorgado una gran importancia a los conceptos de diversidad e inclusión y los llevó a todos los contextos en los que se desarrolla el ser humano, incluida la esfera laboral; razón por la cual, se exige considerar la heterogeneidad presente en la sociedad contemporánea en este entorno. Tal concepción implica que en el sector público, en general, y en la institución policial, en particular, se apropie esta conceptualización a la hora de direccionar el talento humano que opta por dedicarse a esta profesión.

Esta situación exige repensar los procesos estandarizados de administración, gestión y desarrollo humano en el entorno laboral. Para ello, este documento se centra en comprender en profundidad la influencia de la diversidad y la inclusión laboral en la Policía Nacional de Colombia, lo que supone fijarse con detenimiento en

la estadística descriptiva y la demografía de los 165581 funcionarios que integran la Institución.

Desde la orientación axiológica policial, la diversidad es entendida como la representación de las diferencias físicas, sociales, culturales, laborales, reales o percibidas de los funcionarios. La inclusión se relaciona con cero tolerancia a la exclusión o marginación individual, o colectiva por las razones establecidas en la Constitución Política de Colombia (Const. Pol., art. 13); y la equidad se define como el trato justo hacia y entre las personas en términos de oportunidad, con el fin de cubrir sus necesidades.

Asimismo, al hablar de gestión, la Real Academia Española (RAE, 2022) la define como el acto de adelantar una iniciativa o proyecto, pero también como el ocuparse, manejar o conducir una situación, organización, actividad u organismo; por lo que, para efectos de esta investigación, se entenderá como el paso a la acción, es decir, el nivel táctico de aprovechamiento de los

recursos disponibles, diferenciándose de la administración al estar esta última más enfocada en la planeación.

Por tanto, el objetivo de este estudio es dar respuesta a la pregunta: ¿cuáles son las variables que inciden en la gestión de la diversidad e inclusión laboral en la Policía Nacional de Colombia?, para “proponer un modelo aplicable a la realidad institucional”. Lo anterior, con el fin de reconocer y gestionar la diversidad presente en el personal policial.

La diversidad e inclusión laboral en la nueva modernidad hasta ahora no ha sido una prioridad en la Policía Nacional de Colombia, puesto que se ha focalizado el tema de inclusión de la diversidad en dos ejes temáticos: generaciones y mujer policía. Pero no solo estos factores generan particularidades de especial interés para la administración del talento humano moderno, dado que existe un concepto más amplio que los contiene, y este es el de diversidad laboral, que para Casanova (2006) es un valor estratégico fundamental en el mundo contemporáneo de los negocios y la gestión del desarrollo humano, en el que se debe asumir la diferencia como una oportunidad.

Sánchez et al. (2021) afirman que, en un mundo globalizado y multicultural, las organizaciones se enfrentan a una fuerza laboral diversa, dinámica y de impacto diferencial, lo que plantea tanto desafíos como oportunidades para la alta dirección. Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) considera que tal heterogeneidad laboral ofrece una serie de beneficios, como la posibilidad de aprovechar una amplia gama de perspectivas que aunadas a las experiencias individuales impulsan la innovación, la creatividad y la toma de decisiones más efectivas. Promover un entorno laboral inclusivo y diverso no solo es una cuestión de responsabilidad social corporativa, sino también una posibilidad de atracción y fidelización del talento, donde se mejora la reputación de la empresa y se potencia el rendimiento.

En este entendido, Serna (2008) considera que, para generar cambios que influyan positivamente en las relaciones laborales, las organizaciones deben tener en cuenta los avances tecnológicos, la globalización, el impacto gene-

racional y de la diversidad, lo que transforma el desarrollo humano, su sistema de prácticas, valores, normas y formas de comunicación.

En una publicación electrónica de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, 2020), se afirma que la diversidad es consustancial a la sociedad y a las personas, y se aclara que no gestionarla es como no gestionar la digitalización, razón por la cual no podemos permanecer al margen de algo que nos rodea y pretender seguir vivos como organización. Los ciudadanos son diversos, los funcionarios son diversos y los potenciales policías son diversos, razón por la cual la gestión de esa diversidad debe ser un punto estratégico a tener en cuenta a la hora de crear las políticas y proyecciones institucionales; pues como lo afirma Tejerina (2014), “hay que conseguir que los colaboradores se sientan satisfechos e identificados con la organización a la que se integran”, lo que en palabras de otros autores se denomina: “sentido de pertenencia”.

En este contexto, los retos del desarrollo del talento humano, de acuerdo con Castillo et al. (2020), no solo está en gestionar la diversidad desde las diferencias, sino también desde las similitudes, lo que llevará a las empresas a plantear nuevas estrategias que permitan utilizar la experiencia y el conocimiento en materia de talento humano, desde el fundamento de la teoría del bien común planteada por Poole (2008).

Por lo que resulta significativo para la Policía Nacional de Colombia estudiar la gestión de la diversidad y la inclusión laboral, entendidas estas como el potencial de cambio institucional que optimiza la utilización de las similitudes y disimilitudes existentes en el talento humano policial, que impulsa la innovación, la toma de decisiones y la adaptabilidad al cambio, en un mundo cada vez más diverso.

Más aún, cuando con los motores de búsqueda, la apropiación de una cultura hacia la diversidad e inclusión laboral en instituciones castrenses es escasa, por lo que llevar esta temática a dicho contexto, mediante un modelo, es estratégico tanto para el grupo investigador como para los administradores del talento humano policial, posibilitando evidenciar el trabajo realizado por años, pero que no se ha documentado.

Metodología

En el presente "artículo de reflexión", definido por la Revista Logos Ciencia y Tecnología (2024) como aquel documento que presenta resultados de investigación sobre un tema específico, se analiza la gestión de la diversidad e inclusión laboral, fundamentados en el "paradigma interpretativo" de investigación, el cual privilegia la explicación de los fenómenos en estudio (Hernández & Mendoza, 2018). Desde un "enfoque metodológico cualitativo" de "alcance descriptivo" y "diseño transversal", se busca establecer las variables que permiten la gestión de la diversidad e inclusión laboral para 165581 registros administrativos existentes en la base de datos institucional, analizados desde el "pensamiento deductivo", planteado por Dávila (2006), que permite establecer un vínculo entre la teoría y el fenómeno de la diversidad estudiado.

Se parte de recopilar documentos de cinco fuentes textuales físicas tipo libro y 50 electrónicas, entre artículos de investigación, leyes, boletines, trabajos de grado y otros, referentes a la gestión de la diversidad e inclusión laboral en las organizaciones.

Después, se extraen datos sociodemográficos del total de la población policial registrada en el Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH), mediante el *software* Oracle Discoverer a partir de consultas específicas. Se categorizan catorce variables sociodemográficas identificables en la base de datos y se analizan las similitudes y disimilitudes existentes en el talento humano policial, con referencia del Modelo DEI de Arsel et al. (2022) y el Modelo de las cuatro capas de Gardenswartz y Rowe (2008).

Finalmente, se plantea el Modelo GEDIL-PONAL, como primer acercamiento a la comprensión integral de la diversidad en el entorno laboral policial contemporáneo.

Resultados

Tras la revisión documental, se toma como primer referente de inclusión, lo investigado por Nieto et al. (2018), en la Policía Nacional de

Colombia, quienes trabajaron en el 2018 la diversidad generacional, y evidenciaron que a nivel institucional convergen cinco generaciones, así: (a) los Silents o Generación Silenciosa, nacidos entre 1925 y 1945, (b) los Baby Boomers, nacidos entre 1946 y 1960, (c) la Generación X, nacidos entre 1961 y 1979, (d) la Generación Y o Millennials, nacidos entre 1980 y 1995 y (e) la Generación Z o Centennials, nacidos desde 1996. Hoy es importante para la administración conocer la dinámica de cada generación en los últimos cinco años, por lo que se determina el porcentaje de variación de estas, como se expone en la Tabla 1.

Tabla 1

Dinámica generacional en los funcionarios de la Policía Nacional de Colombia

Generación	2018	2023	Variación % 2018-2023
Silenciosa	1		0%
Baby Boomers	51	121	237%
X	26431	7494	-72%
Y o Millennials	122990	109715	-11%
Z o Centennials	21782	109715	222%
Total	171255	165581	-3%

Nota. Datos sociodemográficos extraídos del Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH), a corte 30 de octubre de 2023.

De acuerdo con la Tabla 1, la Policía Nacional de Colombia actualmente cuenta con uniformados de cuatro generaciones como integrantes en servicio activo; desaparece la Generación Silenciosa y presenta un aumento significativo la Generación Baby Boomers y la Generación Z o Centennials; en contra posición ha disminuido su representación en la Institución las generaciones X e Y o Millennials, lo que significa una disminución del pie de fuerza policial del 3%.

Un segundo aspecto de la diversidad en la Policía tiene que ver con el género. Según Cortés, Echeverri et al. (2021), las relaciones igualitarias entre los hombres y las mujeres no solo generan espacios de trabajo más sanos, sino que también aumentan los niveles de bienestar de los policías y, por ende, su disposición para el servicio y tener un mayor rendimiento.

De lo anterior, se puede establecer que las generaciones y el enfoque de género no son las

únicas variables para contemplar en el análisis de la diversidad e inclusión laboral policial, puesto que deja de lado elementos inherentes a la persona y el contexto en el que se desarrollan, como cultura, género, raza, formación, experiencia, entre otros, que resultan vitales al administrar y gestionar talento humano.

Los autores Gardenswartz y Rowe (2008) introdujeron el "Modelo de las cuatro capas", compuesto por personalidad, dimensión interna, dimensión externa y organizacional, entrelazadas con el fin de entender el comportamiento organizacional y lograr gestionar la diversidad laboral (véase Figura 1).

Según Gardenswartz y Rowe (2008), este modelo se compone de cuatro dimensiones y veintidós variables, cuyo fin es reducir la complejidad

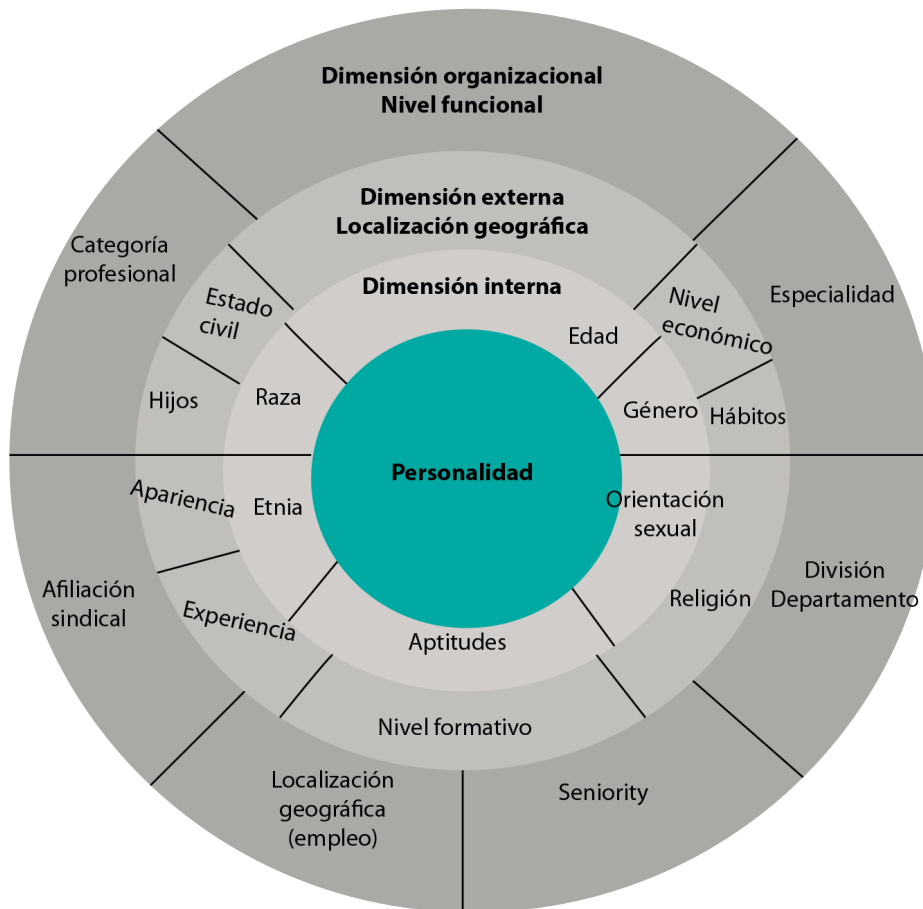
que encierra la diversidad humana y ofrecer una representación que ilustre las diferencias, centrándose en la personalidad y la influencia que esta tiene en las otras tres dimensiones (interna, externa y organizacional).

Tal complejidad comienza desde el momento en que hay sistema, es decir, en interrelaciones entre elementos diversos organizados en múltiples unidades, donde las partes poseen cualidades y propiedades que no pueden ser tomadas aisladamente por el hecho que desaparecen bajo el efecto de los constreñimientos organizacionales del sistema. (Morin, 2023, párr. 1)

Lo anterior demuestra la importancia de contar con un modelo de gestión de la diversidad propio, en el que cada funcionario de policía se sienta, además de identificado, reconocido.

Figura 1

Concepto gráfico del Modelo de las cuatro capas



Nota. Diagrama propuesto por Gardenswartz y Rowe (2008).

Desde una perspectiva más actualizada, se presenta el Modelo de diversidad, equidad e inclusión (DEI) propuesto por Arsel et al. (2022), en el cual se retoman conceptos desarrollados hace 14 años, ahora valorados en términos capitalistas, como el consumo y el mercado, centrándose en la generación de valor existente en la diversidad de los consumidores (clientes) (véase Figura 2).

Aunque el Modelo DEI se diseñó para ser aplicado en la empresa privada, para el sector público representa una oportunidad para potenciar el capital social y reputacional de las entidades del Estado frente a la ciudadanía.

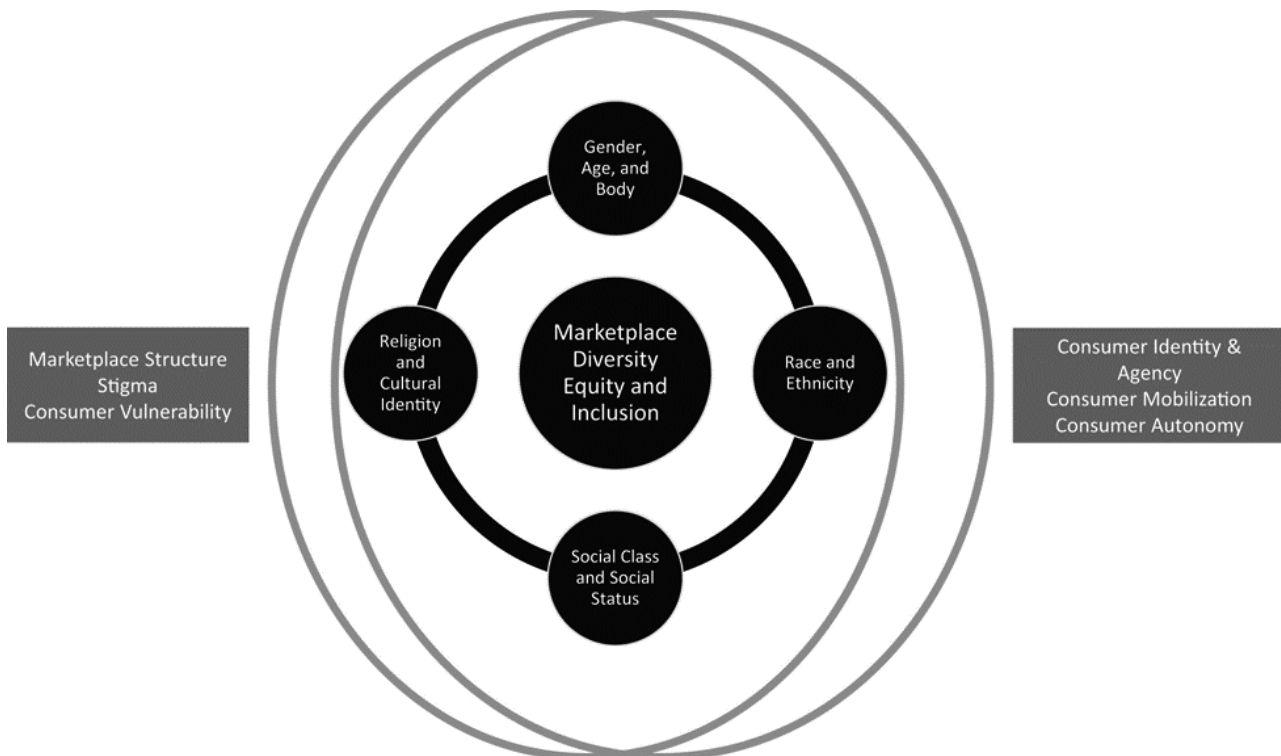
Así las cosas, resulta fundamental conocer la diversidad y reconocerla en el espacio laboral policial. Esto se basa en los modelos anteriores y en las limitantes propias de las bases de datos estáticas y dinámicas existentes a nivel institucional. La ingeniera de sistemas Ángela Fernanda Calderón Carvajal, afirma:

La gestión de la diversidad debe estar apoyada por tecnología de punta, en la que se diseñe la infraestructura y se utilice el *software* adecuado que permita la gestión de los campos importantes para el apropiado manejo del talento humano, donde el usuario final tenga la posibilidad de seleccionar mediante el despliegue de opciones previamente parametrizadas, aquella con la cual se identifica y quiere ser reconocido a nivel social, siendo este el principio del ejercicio de la dignidad humana en el entorno laboral; habilitar esta funcionalidad, no implica para la administración la pérdida de control de los datos, ya que esto puede ser auditado vía campos alternos de contraste de información y reportes que muestren el delta de la información inicial vs. la final. (Calderón, 2023, concepto profesional)

Lo anterior deja bajo responsabilidad de los equipos de talento humano, el elaborar estrategias que, aunadas a desarrollos tecnológicos, posibiliten la gestión de la diversidad e inclusión laboral, en función de los hallazgos.

Figura 2

Concepto gráfico del Modelo de diversidad, equidad e inclusión (DEI)



Nota. Diagrama propuesto por Arsel et al. (2022).

Todo lo expuesto anteriormente demuestra que, a mayor sistematización de datos en términos de fiabilidad, actualidad y profundidad (nivel de detalle), se optimiza la toma de decisiones en beneficio de la población policial, al mantener una visión holística desde las diferencias.

Así, se propone el Modelo de gestión de la diversidad e inclusión laboral para la Policía (GEDIL-PONAL), con el que se evidencian las similitudes y disimilitudes de la población policial y se brinda a la administración información de interés para generar estrategias que redunden en la calidad de vida y bienestar del personal.

Mediante el Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH), se puede extraer información de 14 variables, relacionadas con los ámbitos personal y laboral, según el equilibrio vida-trabajo abordado por Cortés et al. (2023), que establece que la conciliación laboral y personal es uno de los potenciadores de permanencia más valorados por la comunidad policial.

En la actualidad, el SIATH alberga registros administrativos de 165581 funcionarios, distribui-

dos a nivel nacional, y su consulta se posibilita a través del uso del *software* Oracle Discoverer, mediante el cual se extrae información de las catorce variables observables en la Figura 3.

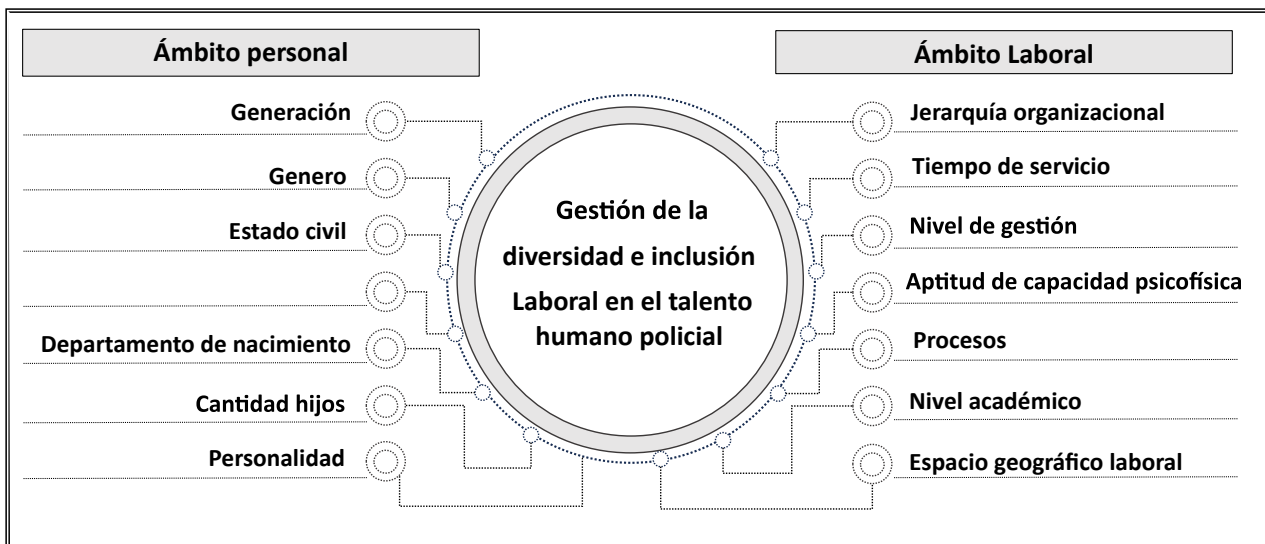
La gestión de la diversidad e inclusión laboral policial es única y distinta a la de cualquier otra organización, por su régimen especial, que atiende principalmente a la misión, visión, valores y cultura institucional, que sumados a un entorno globalizado obligan a las organizaciones a valorar las diferencias existentes dentro de su talento humano y convertirlas en fortalezas.

Por otra parte, es pertinente indicar que esta gestión no es solo responsabilidad de las oficinas de talento humano, sino que también va de la mano y alineada con la misionalidad y los objetivos estratégicos de la alta dirección, por lo que para la Policía Nacional es una oportunidad adaptativa y de anticipación al cambio.

Mediante la minería de datos y analítica se cruzan las variables sociodemográficas de la población policial desde la perspectiva del Modelo GEDIL-PONAL, por lo que se obtienen los siguientes resultados (véase Tabla 2).

Figura 3

Concepto gráfico del Modelo de gestión de la diversidad e inclusión laboral para la Policía (GEDIL-PONAL)



Nota. Diagrama propuesto por el Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (OBTAH).

Tabla 2
 Diversidad e inclusión laboral del talento humano policial

Variable	Descripción	Baby Boomers	X	Y o Millennials	Z o Centennials	Total	Porcentaje
Jerarquía organizacional	Oficiales		674	5728	861	7263	4%
	Mandos ejecutivos		3739	41 810		45 549	28%
	Patrullero / Agente	10	344	59 786	22 232	82 372	50%
	Estudiante			765	8379	9144	6%
	Auxiliar		1	16 657	16 658	10%	
Sexo	No uniformado	111	2737	1625	122	4595	3%
	Femenino	67	2148	13 704	18 237	34 156	21%
	Masculino	54	5346	96 011	30 014	131 425	79%
	Casado	57	4136	34 228	1295	39 716	24%
	Soltero	54	1695	36 012	43 181	80 942	49%
Estado civil	Unión marital de hecho	10	1663	39 475	3775	44 923	27%
	Mestizo	118	7171	104 193	45 437	156 919	95%
Grupos étnicos	Afrodendiente	2	271	4511	2059	6843	4%
	Indígena		19	503	653	1175	1%
	Mulato	1	25	384	54	464	0.280%
	Raizal		8	114	19	141	0.085%
	Rom		5	5	26	31	0.019%
	Palenquero		5	5	3	8	0.005%
	Apto	120	6782	102 634	48 195	157 731	95%
Capacidad psicofísica	No Apto	1	712	7081	56	7850	5%
	Doctorado		9	10	19	38	0.01%
Nivel académico	Maestría	2	225	648	31	906	1%
	Especialización	30	996	3523	54	4603	3%
	Pregrado / Universitaria	25	1048	8100	1284	10 457	6%
	Tecnológica	6	377	4452	948	5783	3%
	Técnica	29	4049	92 128	22 396	118 602	72%
	Básica secundaria	29	790	854	23 538	25 211	15%

Variable	Descripción	Baby Boomers	X	Y o Millennials	Z o	Total	Porcentaje
Principales pregrados	Pregrado en administración policial		39	2181	780	3000	2%
	Administraciones	1	150	998	104	1253	1%
	Abogados	2	112	1072	44	1230	1%
	Psicólogos		69	1021	91	1181	1%
	Licenciatura	10	216	677	71	974	1%
	Contadores públicos	1	64	530	35	630	0.38%
	Ingeniería de telecomunicaciones		25	232	7	264	0.16%
	Ingeniería de sistemas		26	155	14	195	0.12%
	Trabajo social		24	106	29	159	0.10%
	Comunicadora social		10	110	15	135	0.08%
	Ingeniería industrial	1	8	113	8	130	0.08%
	Odontología	3	52	19		74	0.04%
	Medicina y cirugía	3	40	12		55	0.03%
	Economía	1	10	22	5	38	0.02%
	Enfermería		18	12		30	0.02%
	Fisioterapeuta		12	15	3	30	0.02%
	Bacteriología y laboratorio clínico	1	17	11		29	0.02%
	Ingeniería ambiental		1	23	4	28	0.02%
	Ingeniero civil		2	29	3	34	0.02%
Ingeniero electrónico		2	20		22	0.01%	
Ingeniero en telecomunicaciones			19		19	0.01%	
Arquitectura	1	6	11		18	0.01%	
0	21	834	31765	44 262	76 882	46%	
1	17	1705	41 088	3710	46 520	28%	
2	50	3071	28 390	261	31 772	19%	
3	18	1344	6973	17	8352	5%	
4	7	384	1230	1	1622	1%	
Más de 5	8	156	269		443	0.268%	
Cantidad de hijos							

Variable	Descripción	Baby Boomers	X	Y o Millennials	Z o	Total	Porcentaje
Nivel de gestión	Operativo	9	2531	70 521	31 436	104 497	63%
	Administrativo	112	4868	37 777	16 101	58 858	36%
	Docente		95	1417	714	2226	1%
Tiempo de servicio	0 a 2 años	1	283	3299	32 871	36 454	22%
	3 a 5 años	3	110	3741	11 094	14 948	9%
	6 a 9 años	4	272	15 664	4286	20 226	12%
	10 a 15 años	41	838	48 100		48 979	30%
	16 a 20 años	8	1677	35 743		37 428	23%
	21 a 25 años	13	1862	3154		5029	3%
	26 años o más	51	2452	14		2517	2%
	Misionales	35	5186	101 723	47 737	154 681	93%
Procesos al que aporta	Gerenciales	79	1892	5200	397	7568	5%
	Soprote	5	330	2374	101	2810	2%
	Evaluación y mejora	2	86	418	16	522	0.3%
	Bogotá, D. C.	24	1533	13 127	4140	18 824	11%
	Antioquia	8	365	7309	2956	10 638	6%
	Boyacá	14	512	7931	2090	10 547	6%
	Tolima	6	503	6907	3131	10 547	6%
	Valle del Cauca	5	436	6711	2649	9801	6%
	Norte de Santander	2	267	5849	3093	9211	6%
	Santander	10	482	6178	2354	9024	5%
	Atlántico	10	316	5104	2671	8101	5%
	Córdoba		269	4726	2854	7849	5%
	Nariño	2	239	4613	2171	7025	4%
	Cundinamarca	13	383	4857	1543	6796	4%
	Bolívar	4	214	3774	2373	6365	4%
	Caldas	3	294	4510	1295	6102	4%
	Meta	2	251	4156	1502	5911	4%
	Magdalena	3	182	3200	2296	5681	3%
	Sucre		194	3142	1672	5008	3%
	Huila	6	210	2955	1558	4729	3%

Variable	Descripción	Baby Boomers	X	Y o Millennials	Z o	Total	Porcentaje
	Cesar	2	123	2422	1664	4211	3%
	Cauca	4	197	2868	1078	4147	3%
	Chocó	1	112	1878	756	2747	2%
	La Guajira		60	1312	1236	2608	2%
	Risaralda		81	1434	571	2086	1%
	Quindío		107	1519	451	2077	1%
	Caquetá		52	896	434	1382	1%
	Putumayo		30	562	406	998	1%
	Amazonas		18	433	313	764	0.5%
	Casanare		20	429	311	760	0.5%
	Arauca		10	251	269	530	0.3%
	Guaviare		7	291	183	481	0.3%
	San Andrés, Providencia y Santa Catalina		6	150	7	163	0.1%
	Vichada		6	91	57	154	0.1%
	Vaupés		6	44	69	119	0.1%
	Guainía		5	63	41	109	0.1%
	Otros lugares del mundo	2	4	23	57	86	0.1%
	Bogotá	59	2567	26 477	12 925	42 028	25.4%
	Antioquia	6	565	10 729	3256	14 556	8.8%
	Valle del Cauca	3	383	8141	3228	11 755	7.1%
	Cundinamarca	4	351	4805	4005	9165	5.5%
	Atlántico	9	264	5286	2861	8420	5.1%
	Tolima	2	250	3654	2845	6751	4.1%
	Santander	7	321	4282	1731	6341	3.8%
	Meta	2	253	3540	1551	5346	3.2%
	Norte de Santander	1	186	3883	991	5061	3.1%
	Boyacá	2	199	3082	1635	4918	3.0%
	Bolívar	5	145	3174	1334	4658	2.8%
	Nariño	2	151	3195	864	4212	2.5%
	Córdoba		207	2959	915	4081	2.5%

Departamento de nacimiento

Espacio geográfico laboral

Variable	Descripción	Baby Boomers	X	Y o Millennials	Z o	Total	Porcentaje
	Cauca	4	185	2821	840	3850	2.3%
	Magdalena	3	184	2468	1172	3827	2.3%
	Huila	2	200	2759	572	3533	2.1%
	Risaralda	1	138	2640	542	3321	2.0%
	Caldas	3	145	2344	776	3268	2.0%
	Sucre		127	1663	1162	2952	1.8%
	Cesar	4	140	2164	580	2888	1.7%
	La Guajira		92	1399	546	2037	1.2%
	Quindío		102	1364	275	1741	1.1%
	Chocó		32	950	584	1566	0.9%
	Urabá		41	886	513	1440	0.9%
	Caquetá	1	68	989	364	1422	0.9%
	Casanare		58	903	320	1281	0.8%
	Putumayo		33	851	273	1157	0.7%
	Arauca		22	671	428	1121	0.7%
	Guaviare		18	423	249	690	0.4%
	Amazonas	1	21	278	278	578	0.3%
	San Andrés, Providencia y Santa Catalina		17	339	168	524	0.3%
	Vaupés		12	175	179	366	0.2%
	Guainía		9	176	136	321	0.2%
	Vichada		8	245	153	406	0.2%
	1. Bajo-bajo	6	492	16 940	16 480	33 918	20.5%
	2. Bajo	31	2706	52 740	23 106	78 583	47.5%
	3. Medio-bajo	48	3030	31 172	6097	40 347	24.4%
	4. Medio	19	806	3326	296	4447	2.7%
	5. Medio-alto	12	175	373	26	586	0.4%
	6. Alto	5	285	5164	2246	7700	4.7%
Total		121	7494	109 715	48 251	165 581	

Espacio geográfico laboral

Nota. Datos sociodemográficos extraídos del Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH)], a corte 30 de octubre de 2023.

La conceptualización de las 14 variables sociodemográficas utilizadas es relevante para efectos de esta investigación, así como su representación porcentual en cada generación, para concretar criterios organizacionales que sirvan de insumo para gestionar la diversidad e inclusión laboral a nivel institucional.

Para la variable uno, "jerarquía organizacional", Grene (1969) conceptuó, desde el análisis de la variedad, que la jerarquía es un orden que implica una gradación, lo cual es aplicable a los niveles jerárquicos de la Policía Nacional de Colombia definidos por el Congreso de Colombia (2021), donde los grados de patrullero y agente son los más representativos en el total de la planta de personal, con el 50% de participación. A la ya existente diversidad jerárquica por categoría y grados se le sumó, a partir de la entrada en vigor de la Ley 2179 de 2021, una nueva categoría policial denominada "Patrullero de Policía", con un plan de carrera y un reconocimiento organizacional horizontal; es decir, sin posibilidad de ascenso, pero con prerrogativas económicas por distinciones, lo que implica asumir una forma de administración diferencial para los 4071 egresados de esta categoría en noviembre de 2023.

La segunda variable, "sexo", utiliza la definición de la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2021), que hace referencia a las diferencias biológicas entre el hombre y la mujer; porcentualmente para la Institución, las mujeres representan el 21% del total de la planta y los hombres el 79%. Asimismo, en atención a la Sentencia T-033 de 2022, se incluye en el SIATH la categoría NB (no binario), abriendo la puerta a la diversidad sexual; para la cual, a la fecha ningún funcionario se identifica como tal.

En tercer lugar se encuentra la variable "estado civil", definida como el conjunto de situaciones jurídicas que determinan la posición de un individuo en la sociedad (Hoyos, 2006). En el marco legal colombiano se establecen dos categorías, casado y soltero, y se añade una tercera figura jurídica llamada "unión marital de hecho" por decisión del Congreso de Colombia (1990). Según los datos analizados, en la institución policial convergen los tres casos: casados 24%, solteros 49%, con unión marital de hecho 27%.

La diversidad entre variables obliga la correlación del estado civil y la variable sexo, de donde se desprenden los conceptos "familia homoparental" (Hernández & Cortés, 2020) y "multiespecie" reconocida a nivel legal, según Sentencia STC1926-2023 (Corte Suprema de Justicia, 2023); lo que obliga a la administración del talento humano de la Policía Nacional, abrirse a las nuevas tendencias sociales, puesto que a hoy son más de 110 familias homoparentales las registradas en la base de datos, y sobre las familias multiespecie por ser un tema tan reciente, aún no existen medios para su registro y posterior identificación.

Con relación a la variable cuatro, "grupos étnicos", la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2011) la define como una comunidad que comparte no solo una ascendencia común, sino también costumbres, territorio, creencias, cosmovisión, idioma o dialecto y una aproximación simbólica al mundo semejante. En la actualidad, a nivel institucional convergen siete de estos grupos, así: mestizo 95%, afrodescendiente 4%, indígena 1%, mulato 0.280%, raizal 0.085%, rom 0.019% y palenquero 0.005%. En atención a la participación étnica, la Institución cuenta con el Centro de Instrucción de Policía Wayuu en La Guajira y el Centro de Instrucción CILET en Leticia, Amazonas, además de la Escuela de Policía de Yuto "Miguel Antonio Caicedo Mena" (ESMAC) en el Chocó, y reconoce que la diversidad étnica es fundamental para generar un servicio de policía incluyente y cercano al ciudadano, por lo que estos conceptos se irradian a toda la organización como estrategias de inclusión, participación y no discriminación.

En un quinto aspecto, tenemos la variable de "capacidad psicofísica", que hace referencia a la aptitud física y psicológica específica de un trabajador para llevar a cabo una determinada tarea con eficacia y sin riesgos para él mismo o para terceras personas (Santaularia & Schlaghecke, 2017). Este concepto analizado de forma amplia integra la disminución de la capacidad laboral, que de acuerdo con el Ministerio de Trabajo (MinTrabajo, 2022), obliga al empleador a cambiar al trabajador de puesto o de asignación de funciones, ya sea temporal o definitivamente, dependiendo de la severidad

de la lesión, del análisis ocupacional y de las alternativas que disponga la empresa; ello con el fin de adoptar el Manual de Procedimientos del Programa de Rehabilitación Integral para la reincorporación laboral y ocupacional para la población afiliada al Sistema General de Riesgos Laborales. En la Policía de Colombia, el 5% de sus funcionarios presenta alguna disminución de su capacidad laboral.

El "nivel académico" como sexta variable, es descrito por Ramírez (2020) como un método a través del cual se clasifica el grado de conocimientos que posee un individuo. En la actualidad, de los 165581 funcionarios de la Policía Nacional de Colombia, el 0.01% son doctorados, 1% magíster, 3% especialistas, 6% pregrado, 3% tecnólogos, 72% técnicos y 15% básica secundaria; con enfoques disciplinares diversos en la variable siete, "principales pregrados", como administración policial 2%, otras administraciones 1%, abogados 1%, psicólogos 1%, licenciados 1%, contadores públicos 0.38%, ingeniería de telecomunicaciones 0.16%, ingeniería de sistemas 0.12%, trabajo social 0.10%, comunicadores sociales 0.08%, entre otros.

Lo anterior permite afirmar que la diversidad académica genera un capital intelectual y policial amplio, sustentado en la teoría de recursos y capacidades mencionada por Vitale et al. (2020), constituyéndose como una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Como mencionan Cortés, Díaz et al. (2021), medir los intangibles institucionales, es una prioridad para cualquier organización. De acuerdo con Pérez y Setién (2008), lo transdisciplinario rebasa los límites de lo interdisciplinario, pues tiene como intención superar la fragmentación del conocimiento para generar soluciones a los fenómenos sociales.

En cuanto a la octava variable, "cantidad de hijos", es importante resaltar que ello implica, según Torres et al. (2008), que la crianza es formar algo de la nada; es instruir, dirigir, educar, comunicar sistemáticamente conocimientos o métodos y comunicar reglas de conducta. Es

relevante indicar que el 54% de los funcionarios adscritos a la Policía tienen un hijo o más, como se observa en la Tabla 2.

Para la variable nueve, "niveles de gestión", Grant (1996) conceptuó que debe ser transferible, tener la capacidad de agregación, ser propio, especializado y verse reflejado en la producción. En la Institución existen actualmente tres niveles: operativo, administrativo y docente (Policía Nacional de Colombia, 2016), definidos en el manual de funciones. La diversidad, según niveles de gestión, está representada así: nivel operativo 63%, administrativo 36% y docente 1%; es importante indicar que la diversidad por nivel de gestión también implica la presencia de personal no uniformado, que desempeñan diferentes cargos en áreas administrativas y de docencia, en atención al manual de funciones.

La décima variable, "tiempo de servicio", para Toca (2011) implica permanencia en la institución policial y suele asociarse a los términos de "perdurabilidad". En la actualidad, la Policía Nacional cuenta con funcionarios en los siguientes rangos de permanencia: de 0 a 2 años 22%, 3 a 5 años 9%, 6 a 9 años 12%, 10 a 15 años 30%, 16 a 20 años 23%, 21 a 25 años 3%, 26 años o más 2%; ello redundando en la diversidad existente entre experiencia policial y las nuevas generaciones policiales, para quienes la transferencia del conocimiento, como lo indican Cortés et al. (2023), debe ser de carácter diferencial, inherente a los aspectos humanos generacionales. Se considera que los potenciadores de fidelización son percibidos de manera individual y no grupal, en atención a las necesidades específicas de cada persona y su permanente búsqueda de la felicidad hacia la autorrealización.

La variable número once, "procesos al que aporta", constituye la base de la gestión estratégica, puesto que la flexibilidad que ofrece la gestión por procesos a las organizaciones les permite adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado (Lucas, 2014). La población analizada se encuentra distribuida en procesos misionales 93%, gerenciales 5%, de soporte 2%, evaluación y mejora 0.03%.

La variable número doce, "departamento de nacimiento", cobra importancia de acuerdo con

lo expuesto por Ramírez (2002), quien indica que todo ser humano existe en una época determinada, habita un espacio geográfico, rodeado de un clima, de unos recursos y unas formas de vida específicas que lo definen y le permiten un arraigo diferencial en la organización policial. Actualmente, a nivel institucional interactúan funcionarios originarios de todos los departamentos político-administrativos del país, conformando la diversidad cultural. Desde un enfoque global, Hernández et al. (2023) manifiestan que en la Policía también existe diversidad de origen de acuerdo con el país de nacimiento, así: de los 86 funcionarios nacidos en el extranjero, el 77% son de Venezuela, el 11% de Panamá, el 5% de Ecuador; mientras que México y España reportan cada uno 2%, y el 3% restante de otros países.

Respecto a la variable trece, "espacio geográfico laboral", Vargas (2012) indica que no es solo una extensión natural; también adquiere un enfoque funcionalista basado en tres tipos de redes: las sociales, de convivencia y de establecimiento humano. Además, comprende el enfoque cultural donde la sociedad ocupa, transforma, construye y ordena el espacio para su interacción. La diversidad geográfica policial implica una distribución nacional de doble vía, en la que incide la regionalización de la cual provienen los uniformados y a la cual son destinados para el ejercicio de sus funciones, y que en gran medida no corresponden por las necesidades del servicio al lugar de origen del policía y que por ley debe brindarse a nivel nacional. Hoy, el ecosistema policial tiene 10 unidades de alta dirección, 3 jefaturas con 17 direcciones, 27 escuelas de formación y especialización policial, 8 regiones de policía, 35 departamentos y 19 metropoli- tanas (OBTAN, 2023).

En la última variable, "estrato socioeconómico", definida por el Departamento Administrativo

Nacional de Estadística (DANE, 2023b) como el grupo de personas con condiciones socioeconómicas comparables, la Institución crea el campo estrato en el SIATH para la vigencia 2023. Se observa que el 68% del personal policial se estratifica en el nivel bajo, 27% en el nivel medio y el 5% en el alto. Lo que sociológicamente indica que la Policía Nacional es una oportunidad de empleo atractiva para quien decide incorporarse a ella, indistintamente de su condición socioeconómica, ya que ofrece opciones educativas según los niveles de ingresos del aspirante.

Lo anterior demuestra que la diversidad e inclusión laboral en la Policía Nacional de Colombia se observa desde múltiples perspectivas, además de ser una realidad administrativa que se debe gestionar para alinearse a los nuevos entornos sociales en los que se propende por reconocer lo humano de cada individuo.

Como indica Raffaele (2021), la diversidad e inclusión en la organización es reconocer, desde la sociodemografía, lo vital que son las personas para la organización. Según Zastrow (2020), dar curso a la diversidad es una parte fundamental de los procesos de desarrollo humano, donde gestionar la inclusión en la fuerza laboral es garantizar que se tengan en cuenta las necesidades y se aprecien las diferencias, lo que resulta fundamental a la hora de materializar los conceptos de pluralidad y multiplicidad en la práctica.

Una vez revisados los modelos "Cuatro capas", "DEI" y "GEDIL-PONAL", se evidencia que hace falta reconocer aspectos de la diversidad que a la fecha están nominados y conceptualizados, pero aún no son gestionados integralmente por las áreas de talento humano en el entorno laboral, como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3

Análisis de la diversidad e inclusión laboral según modelos

Variable Modelo	"Cuatro capas"	Modelo DEI	Modelo GEDIL-PONAL
Personalidad	✓		
Aptitud	✓	✓	
Orientación sexual	✓		
Género	✓	✓	
Sexo	✓		
Edad	✓	✓	
Raza	✓		
Etnia	✓	✓	✓
Localización geográfica	✓	✓	
Nivel económico	✓	✓	✓
Hábitos	✓		
Religión	✓	✓	
Nivel formativo	✓	✓✓	
Experiencia	✓	✓	
Apariencia	✓	✓	
Hijos	✓	✓	
Estado civil	✓	✓	
Nivel funcional	✓	✓	
Especialidad	✓	✓	
División departamento	✓	✓	
Seniority (antigüedad o experiencia)	✓		
Localización geográfica del empleo	✓	✓	
Afiliación sindical	✓		
Categoría profesional	✓	✓	
Cultura	✓		
Generación	✓		
Total	21	8	15

Nota. Identificación de variables según modelos - Tabla de elaboración propia del Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (OBTAH), a partir de los modelos analizados.

Producto del análisis de la Tabla 3, es posible establecer que la diversidad e inclusión laboral en la Policía Nacional de Colombia es una realidad, que se convierte en valor agregado. Ahora bien, la gestión de estas implica una oportunidad de mejora. Como limitantes, se identifica que la base de datos del SIATH no contiene campos evidentemente asociados a las variables: personalidad, orientación sexual, género, raza, hábitos, religión, apariencia, cultura (cosmogonía y cosmovisión), entre otros, que permiten al ser humano trascender del marco legal a integrar la diversidad en la cultura policial.

Las variables edad, sexo, etnia, nivel económico y nivel formativo son transversales en los modelos, lo que demuestra que estas enmarcan la concepción generalizada de diversidad en las organizaciones privadas y del Estado, desestimando otras variables que aún no han sido incorporadas en la cultura organizacional policial.

El Modelo de gestión de la diversidad e inclusión laboral para la Policía (GEDIL-PONAL) propone incluir, además de las mencionadas, la variable "generación", como indicador de personalidad, conducta y comportamiento que depende de la influencia de los acontecimientos mundiales de la época en la que creció cada funcionario.

La variable "estado civil", según información de la Sociedad Colombiana de Pediatría (SCP, 2015), presenta a nivel institucional una diferencia con respecto al país, para los funcionarios casados de -14%, en unión marital de hecho de -8% y un aumento del 22% para los solteros.

En cuanto al "grupo étnico", la comparación realizada con base en el Ministerio de Salud (MinSalud, 2022), muestra que la población afrodescendiente e indígena tiene menor participación institucional que a nivel país del -3%, los mestizos con representación significativa del 42% y los demás grupos permanecen en igualdad de participación en Colombia y en la Institución.

El "nivel académico" y según la información del DANE (2022), se evidencia que a nivel institucional existe una diferencia del 63% de tecnólogos y técnicos, mientras que en pregrado la diferencia es de -6 puntos porcentuales.

Con relación al "departamento de nacimiento", se compara la información policial con el DANE (2019), donde se hace referencia a los nacidos por departamento vs. esta misma condición y que además optan por la profesión policial. Se demuestra que existe una mayor representación poblacional policial de los nacidos en Boyacá, Tolima, Norte de Santander del 3%, Caldas y Meta del 2% y Sucre, Huila, Cesar, Chocó, Córdoba y Nariño del 1%, a diferencia de los departamentos de donde se observa una disminución: Antioquia 8%, Bogotá, 5%, Valle del Cauca 3%, Cundinamarca 2% y Risaralda con el 1%.

Por último, la variable "estrato socioeconómico", y referenciados en información publicada por el diario La República (2022), se observa que el estrato al cual pertenece el personal que opta por la profesión policial se diferencia del porcentaje del país en los niveles bajo en 15%, medio en -8%, medio-bajo -5%, medio-alto y alto -2% y finalmente bajo-bajo con el -0.5%.

Discusión

El primer paso para romper paradigmas ligados a la diversidad e inclusión laboral en las institu-

ciones de formación castrense, es reconocer las diferencias humanas existentes, como principal muestra de adaptación a las tendencias sociales, además de ser el reflejo de una administración visionaria que optimiza sus recursos y enaltece la heterogeneidad del capital humano con el que cuenta.

La diversidad no debe entenderse como derechos o libertades individuales descontextualizadas, sino como la razón por la cual un individuo puede desarrollarse integralmente en un equipo de trabajo, aporta y se articula con otros para alcanzar los objetivos institucionales y que como nación se han trazado, sin importar las diferencias existentes entre estos en el respeto a la normatividad legal vigente.

En razón a ello, se plantea el Modelo GEDIL-PONAL, desde el cual se responde al interrogante: ¿cuáles son las variables que inciden en la gestión de la diversidad e inclusión laboral en la Policía Nacional de Colombia? Se identifica que es a partir de dos ámbitos y catorce variables disponibles en el SIATH, que la Institución puede gestionar la diversidad e inclusión laboral, pasando de visibilizar dos aspectos diferenciales como la generación y el sexo, a 13 variables más, de las cuales se nutre el modelo para visibilizar las similitudes y disimilitudes del talento humano policial.

Tales resultados son muestra del sesgo asociado al concepto de diversidad e inclusión laboral en las sociedades, donde parece que su definición converge a solo dos aspectos, desconociendo la existencia de las demás variables, que inciden en la forma en que los líderes administran su personal y generan espacios de interacción más humanos.

Uno de los riesgos de visibilizar las diferencias es llegar a la comercialización de la diversidad, fenómeno que actualmente utilizan los empleadores en búsqueda de un beneficio fiscal, si no por los medios de comunicación al vender una imagen de altruismo derivado de la inclusión, instrumentalizando las diferencias, social o relacional.

Para la Policía Nacional de Colombia, la diversidad ha estado presente desde sus inicios, por

eso existen datos, pero a falta de un modelo para medirlo, no se ha dado la gestión. Sin embargo, a partir de este estudio se demostró que es posible hacerlo, tras identificar las variables que inciden en esta.

Así las cosas, resulta prioritaria la implementación del modelo propuesto para la gestión de la diversidad e inclusión laboral en la Institución, mediante estudios transversales y longitudinales desarrollados periódicamente en los observatorios, centros de pensamientos y grupos de estadística, con el fin de identificar las fluctuaciones en las variables propuestas y, sobre estas, implementar acciones estratégicas que propendan por optimizar la administración, gestión y desarrollo del talento humano hacia la inclusión.

Esta implementación recae sobre la Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional de Colombia, unidad que en su despliegue nacional a través de los "Grupos de Talento Humano", aplica permanentemente los procesos y procedimientos del nivel de desconcentrado, que permiten actualizar las novedades administrativas de personal, siendo este el insumo para la analítica de datos del modelo propuesto.

En comparación con los modelos antes citados, el Modelo GEDIL-PONAL propuesto ofrece fortalezas para conocer la diversidad existente en la fuerza laboral policial y reconocer oportunidades administrativas, e identifica similitudes y disimilitudes con las que se generen políticas y lineamientos que propendan por la DEI en el entorno laboral.

Tales acciones deben desarrollarse de manera diferencial durante el ciclo de vida laboral policial, haciendo de la diversidad y la inclusión una práctica importante de la cultura institucional.

■ Conclusiones

La diversidad e inclusión laboral en la Policía Nacional de Colombia, es una poderosa estrategia administrativa que a través del Modelo GEDIL-PONAL fortalece la eficacia de la Institución y su relación con las comunidades a las que sirve, y que al verse representadas generan identidad y empatía.

El modelo propuesto permite describir, explicar o comprender mejor la realidad, mediante el análisis de una variable o el cruce de estas, con el máximo nivel de detalle en función de los requerimientos de la administración.

Reflejar la diversidad de la sociedad promueve la confianza y la cooperación entre la policía y la ciudadanía, enriquece la fuerza laboral con una variedad de perspectivas y experiencias que permiten una mejor comprensión de las necesidades y preocupaciones de la población, lo que resulta esencial para una respuesta policial efectiva y equitativa.

Medir la gestión de la diversidad llevará a la Institución a la vanguardia gerencial, posicionando la marca Policía Nacional de Colombia como una organización participativa que genera espacios laborales inclusivos.

En última instancia, la gestión efectiva de la diversidad e inclusión laboral en las fuerzas de policía no es solo una cuestión de justicia social, sino también una estrategia clave para fortalecer la seguridad pública y promover una sociedad más respetuosa y sostenible, que comienza con la voluntad e interés de la administración.

En las limitantes del estudio se identificó que la gestión de la diversidad e inclusión laboral policial se ha focalizado en dos variables (generación y sexo), sin considerar la multiplicidad derivada de las diferencias individuales de quienes opten por trabajar en la Institución.

Para futuras investigaciones, se plantea conceder permisos de creación y actualización de campos específicos en la base de datos, integrados a la gestión de la diversidad e inclusión laboral policial, que permitan desagregar más información y especificar el objeto de atención de los actuales modelos de administración y gestión de personas.

■ Agradecimientos

Asesora externa: Paola Andrea Ramírez Ávila, CEO Pro Humana Soluciones, por su permanente guía y actitud dispuesta, que hicieron posible la generación del nuevo conocimiento en materia de talento humano.

Referencias

- Arsel, Z., Crockett, D., & Scott, M. (2022). Diversidad, equidad e inclusión (DEI) en el *Journal of Consumer Research: una agenda de investigación y curación*. *Journal of Consumer Research*, 48(5), 920-933. <https://academic.oup.com/jcr/article/48/5/920/6371980>
- Calderón, A. (2023). Concepto profesional (entrevista personal el 22 de noviembre 2023).
- Casanova, M. (2006). *La gestión de la diversidad*. Fundació per a la motivació dels recursos humans. https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8304/diversitat_cast.pdf
- Castillo, C., Montes, I., Soto, G., Pacheco, F., Ceballos, I., & Gazca, L. (2020). Retos de la gestión del talento humano en las organizaciones. En *Innovación empresarial en capital humano. Casos y aplicaciones* (pp. 69-85). Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A. C. https://www.researchgate.net/publication/349574508_retos_de_la_gestion_del_talento_humano_en_las_organizaciones
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2011). *¿Quiénes son los pueblos indígenas y afrodescendientes?* <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9eb14038-8e7b-4a58-92fd-33649d151ee3/content>
- Congreso de Colombia. (1990). Ley 54 de 1990, por la cual se definen las uniones maritales de hecho y régimen patrimonial entre compañeros permanentes. *Diario Oficial* 39.615. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=30896>
- Congreso de Colombia. (2021). Ley 2179 de 2021, por la cual se crea la categoría de Patrulleros de Policía, se establecen normas relacionadas con el régimen especial de carrera del personal uniformado de la Policía Nacional, se fortalece la profesionalización para el servicio público de policía y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* 51.903. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177806>
- Constitución Política de Colombia (Const. Pol.). (1991). Artículo 13. Título II. (2ª ed.). Legis.
- Corte Suprema de Justicia. (2023). Sentencia STC1926-2023. (Magistrado ponente, Luis Alonso Rico Puerta). <https://cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/relatorias/tutelas/B%20ABR2023/STC1926-2023.pdf>
- Cortés, G., Díaz, E., & Sanabria, W. (2021). *Tamizado de variables e indicadores: para la medición del capital intelectual en la Policía Nacional de Colombia*. Editorial Académica Española. <https://www.amazon.com/-/es/Cort%C3%A9s-Gonzalo/dp/6203034185>
- Cortés, G., Echeverri, L., & Hernández, A. (2021). Caracterización, inclusión y participación de la mujer policía en Colombia. Análisis 1994-2021. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 13(3), 8-19. <https://doi.org/10.22335/rlct.v13i3.1445>
- Cortés, G., López, J., & Sanabria, W. (2023). Fidelización policial: potenciadores de permanencia del personal, con enfoque diferencial. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 15(2), 107-129. <https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct/article/view/1723/2020>
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus Revista de Educación*, 12, 180-205. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). *Censo Nacional de Población 2018 por sexo*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019). *Estadística por demografía y población*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). *Estadística fuerza laboral y educación*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/fuerza-laboral-y-educacion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023a). *Censo Nacional de Población 2018*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023b). *Estadística nacional por estrato socioeconómico*. <https://www.dane.gov.co/index.php/69-espanol/geoestadistica/estratificacion/468-estratificacion-socioeconomica>
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2008). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Society For Human Resource Management.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Grene, M. (1969). *La jerarquía: una palabra, pero ¿cuántos conceptos?* American Elsevier.
- Hernández, A., & Cortés, G. (2020). Caracterización de la tipología familiar en los funcionarios de la Policía Nacional. *Informes Psicológicos*, 21(2), 161-179. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a010>
- Hernández, A., Cortés, G., & Sanabria, W. (2023). Ciclo de vida laboral policial: desarrollo humano, desde la incorporación hasta la asignación de retiro. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 15(1), 142-166. <https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct/article/view/1700>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hoyos, J. (2006). *Estado civil y atributos de la personalidad*. [Trabajo de grado en derecho. Corporación Universitaria de la Costa]. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/871/ESTADO%20CIVIL%20Y%20ATRIBUTOS%20DE%20LA%20PERSONALIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- La República. (2022, marzo 15). Cifras de Kantar indicaron que la población estrato 1 en Colombia corresponde al 21%. <https://www.larepublica.co/empresas/kantar-da-a-conocer-cifras-relevantes-en-el-marco-del-dia-mundial-del-consumidor-3322740>
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*. [Trabajo de grado en ingeniería de organización industrial. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona]. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social (MinSalud). (2022). *¿Quiénes son los grupos étnicos?* <https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/promocion-social/Paginas/grupos-etnicos.aspx>
- Ministerio del Trabajo (MinTrabajo). (2022). Resolución 3050 del 28 de julio de 2022, por la cual se adopta el Manual de Procedimientos del Programa de Rehabilitación Integral para la reincorporación laboral y ocupacional en el Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=126878>
- Morin, E. (2023). *Complejidad y organización de la diversidad*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/multiversidad-mundo-real-edgar-morin_edgarmorin-umem-pensamientocomplejo-activity-7129182013751791616-yRIJ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- Nieto, J., Nieto, A., & Moreno, J. (2018). Modelo holístico de liderazgo policial. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 10(2), 90-110. <https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct/article/download/551/pdf/3286>

- Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (OBTAH). (2022). *Parte de personal policial*. <https://www.policia.gov.co/talento-humano/estadistica-personal/cifras>.
- Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (OBTAH). (2023). *Boletín de distribución de personal por unidad policial*. Fuente de información reservada.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). *Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/--sro-san_jose/documents/publication/wcms_732587.pdf
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2021). *Módulo 1. Sexo y género*. <https://www3.paho.org/Spanish/AD/GE/Workshosp-Module1.pdf>
- Pérez, N., & Setién, E. (2008). La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en las ciencias: una mirada a la teoría bibliológico-informativa. *ACIMED*, 18(4), 1-19. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008001000003
- Policía Nacional de Colombia. (2016). Resolución 00937, por la cual se crea el Manual de Funciones para el personal uniformado de la Policía Nacional, metodología de evaluación para el perfil de los cargos y se derogan unas disposiciones. https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/resolucion-00937-_del-_100316_manual-de-funciones-uniformados.pdf
- Poole, D. (2008). Bien común y derechos humanos. *Persona y Derecho*, 59, 97-133. <https://biblioteca.corteidh.or.cr/tablas/r27927.pdf>
- Raffaele, M. (2021). *Diversidad e inclusión dentro de la organización: que tu cultura lidere el camino*. <https://www.starmeup.com/es/blog/diversidad-equidad-inclusion/diversidad-e-inclusion.html>
- Ramírez, A. (2002). *Una reflexión sobre nuestra identidad cultural desde la persona y el entorno local*. [Trabajo de grado en licenciatura en ciencias sociales. Universidad de La Sabana]. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/5863/128245.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, G. (2020). Estudio comparativo del nivel académico de los estudiantes de bachillerato intensivo y bachillerato general unificado. *Revista Conrado*, 16(73), 377-384. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n73/1990-8644-rc-16-73-377.pdf>
- Real Academia Española (RAE). (2022). *Gestión. Diccionario de la lengua española*. <https://www.rae.es/>
- Revista Logos Ciencia & Tecnología. (2024). Directrices para autores. *Artículos de reflexión*. <https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct/about/submissions#authorGuidelines>
- Sánchez, J. L., Sánchez, D. E., & Zapata, H. del. C. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 9(18), 93-110. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8234747.pdf>
- Santaularia, A., & Schlaghecke, J. (2017). La aptitud laboral y la aptitud psicofísica en las profesiones de riesgo. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 20(1). https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-25492017000100026
- Serna, M. (2008). Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas del juego? *Revista Internacional de Organizaciones (RIO)*, 1, 109 -127. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3342252.pdf>
- Sociedad Colombiana de Pediatría (SCP). (2015). *Colombia es el país en el que nacen más niños fuera del matrimonio*. Sociedad Colombiana de Pediatría. <https://scp.com.co/colombia-es-el-pais-en-el-que-nacen-mas-ninos-fuera-del-matrimonio/#:~:text=Y%20respecto%20a%20los%20ni%C3%B1os,no%20es%20solo%20en%20Colombia>.

- Tejerina, F. (2014). *Gestión de la diversidad y recursos humanos en la empresa*. [Trabajo de grado, en relaciones laborales y recursos humanos. Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6151/TFG-L457.pdf?sequence=1>
- Toca, C. (2011). *Perspectivas para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones*. Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/items/a1ec0169-15b2-4644-aa30-7e691cc0cd22>
- Torres, L., Garrido, A., Reyes, A., & Ortega, P. (2008). Responsabilidades en la crianza de los hijos. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(1), 77-89. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29213107.pdf>
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). (2020, noviembre 11). Diversidad para innovar: ¿qué es la diversidad? Noticias UPC. <https://noticias.upc.edu.pe/2020/11/11/diversidad-para-innovar-que-es-diversidad/>
- Vargas, G. (2012). Espacio y territorio en el análisis geográfico. *Reflexiones*, 91(1), 313-326. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4796021.pdf>
- Vitale, A., Fernández, E., & Cabrera, M. (2020). *Importancia de la gestión del conocimiento para la creación de valor en las empresas cubanas*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/129/1292434006/html/>
- Zastrow, J. (2020). *Gestión de la diversidad: la variedad es el futuro*. <https://www.konicaminolta.es/es-es/rethink-work/lugar-de-trabajo/gestion-de-la-diversidad-la-variedad-es-el-futuro#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20diversidad%20es%20una%20parte%20de%20la,y%20los%20socios%20de%20negocio.>